



L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques

Gregory Heem

► To cite this version:

Gregory Heem. L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques. XXIe Journées des IAE, IAE de Paris, Sep 2002, Paris, France. 16 p. hal-00423747

HAL Id: hal-00423747

<https://hal.science/hal-00423747>

Submitted on 12 Oct 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Heem Grégory, « L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques », Communication aux XXII^e Journées des IAE, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Septembre 2002, CD ROM, 14p.

L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne dans les banques

Grégory HEEM

A.T.E.R. à l'Université de Nice – Laboratoire RODIGE UMR CNRS

Résumé : Cet article traite de l'évolution du contrôle interne dans les banques françaises. Nous analysons tout d'abord l'apport de la théorie des conventions à la nouvelle problématique du contrôle interne. Enfin nous effectuons une présentation des conclusions que nous avons pu tirer de l'étude de quatre banques.

Mots-clés: Banque, contrôle interne, théorie des conventions, institutions

Abstract : This article deals with the internal control in french banks. First of all we present the supply of the convention theory to the new field of research on internal control. Later we do a presentation of the conclusion we make from four banks.

Keywords: Bank, internal control, convention theory, institution

Pendant plusieurs décennies et jusqu'au milieu des années 80 le système bancaire français a évolué dans un environnement très largement administré. Dans un tel contexte, l'aménagement ou le renforcement de la réglementation prudentielle en matière de contrôle des risques restait largement en dehors des préoccupations. Or, la plus grande liberté laissée aux établissements de crédit français dans les années 80 a conduit à une augmentation de leurs risques. Des mesures ont alors été adoptées au début des années 90 qui ont essentiellement privilégié une approche quantitative (ratios de solvabilité...). Face aux limites des seules approches quantitatives (qui ne tiennent pas compte de la qualité des contreparties, de l'organisation de la banque, de la tarification...), le comité français de la réglementation bancaire et financière a instauré un nouveau règlement (le règlement n° 97-02 de février 1997), suite aux travaux du Comité de Bâle sur la supervision bancaire et prépare une réforme du ratio Cooke pour 2004. Alors que traditionnellement dans la banque le contrôle était perçu comme une affaire de spécialistes et que le précédent règlement (le n° 90-08) insistait sur le caractère périodique des interventions de contrôle, le législateur a bouleversé un mode d'organisation basé sur la dichotomie entre activités opérationnelles et activités de contrôle. Ainsi, le contrôle efficace des opérations n'est plus l'affaire d'un service central mais doit être un souci majeur des opérationnels.

Le contrôle interne peut ainsi être défini comme un dispositif permanent comportant des aspects formels et des aspects informels (ou visibles et invisibles) qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses

finalités. Parmi ces finalités on trouve la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

L'objectif de cette communication est d'étudier l'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle interne bancaire. Nous étudierons tout d'abord l'intérêt de recourir à la théorie des conventions pour comprendre l'évolution des modes de contrôle dans les banques, puis nous présenterons nos principaux résultats.

1. L'apport de la théorie des conventions à la problématique du contrôle

La vision classique du contrôle part de l'hypothèse selon laquelle les individus ont des raisons différentes de prendre part aux activités de l'entreprise. L'objectif est alors de trouver les mécanismes de contrôle des comportements qui permettent de s'assurer que les intérêts personnels sont minimisés au profit de l'organisation. Cette

vision classique repose pour beaucoup sur le modèle cybernétique de l'organisation. Selon la conception cybernétique, l'état actuel d'un système est comparé à l'état souhaité et tout écart entre les deux requiert un ajustement. La cybernétique introduit l'idée de contrôle réactif (feed-back control) avec le concept de « feed-back » ou boucle de rétroaction, c'est-à-dire qu'un écart va déclencher une action de correction. Elle introduit également la notion de contrôle proactif (feed-forward control) qui est fondée sur l'idée de prévention, ici il faut anticiper les problèmes ou les difficultés. Dans la vision du contrôle proactif, le contrôle est un dispositif permanent, qui agit en continu et pas seulement de manière ponctuelle au moment du retour d'information (feed-back). Le contrôle est de type ex-ante c'est-à-dire anticipé et plus seulement ex-post. Ce type de contrôle implique la diffusion d'informations prévisionnelles importantes.

A la suite des théories classiques, la théorie de l'agence introduit les « problèmes de l'agence » c'est-à-dire des différences d'intérêt entre les propriétaires de l'entreprise (détenteurs du capital) et les gestionnaires (appelés agents) ou plus généralement entre les gestionnaires et les collaborateurs de l'entreprise. Dans cette perspective, le problème des intérêts divergents est résolu par les contrats qui harmonisent les intérêts des agents et ceux des détenteurs du capital, ceci, notamment grâce aux incitations.

1.1 L'approche contractualiste des organisations et ses limites

Les théories contractuelles des organisations regroupent principalement les théories des droits de propriété, des coûts de transaction, de l'agence. Un des traits communs à ces théories est qu'elles reposent sur **l'individualisme méthodologique** et **l'hypothèse de rationalité des individus** (Charreaux, 1999). L'individu est rationnel, car il agit intentionnellement sur la base d'un calcul. Ces théories s'opposent au paradigme déterministe, car pour ces auteurs contractualistes les comportements des individus s'expliquent uniquement par les fins visées (Charreaux, 1999).

L'idée principale de la théorie de l'agence consiste à dire qu'en raison des **divergences d'intérêts** entre agents (ou entre entreprises) les relations de coopération s'accompagnent de conflits générateurs de coûts. La théorie « positive » de l'agence explique alors que les formes organisationnelles efficaces sont celles qui permettent, sur le long terme, de réduire les coûts induits ; la théorie « normative » de l'agence (ou théorie « principal-agent ») propose des mécanismes qui permettent de réduire les coûts de ces conflits.

Dans ces approches, les individus se préoccupent de ce qui est **source d'utilité**, mais elles ne sont pas uniquement pécuniaires, l'altruisme n'est pas exclu dans les développements récents du modèle de la théorie positive de l'agence (Jensen, 1994). Même Williamson (1996), nous précise que les individus ne sont pas toujours opportunistes.

La théorie positive de l'agence et celle des coûts de transactions introduisent le concept de rationalité limitée, mais dans un contexte calculatoire que Brousseau (1993) qualifie de **rationalité calculatrice**. Cette idée signifie pour Charreaux (1999) que les individus disposent d'échelles de préférence qui leur permettent de faire des comparaisons sur la base des choix et d'agir. Les individus entreprennent consciemment des actions afin d'atteindre des objectifs, en réponse aux stimulations de l'environnement et en fonction de leurs échelles de préférence subjectives.

La notion de contrat joue un rôle primordial dans ces théories pour construire un modèle des organisations. Un contrat est ainsi défini comme un accord par lequel des individus, ou groupes d'individus, conviennent d'exécuter certaines opérations, voire par lequel un des contractants peut accepter l'autorité d'un autre contractant (Charreaux, 2001). L'organisation est alors considérée comme une manière particulière de contracter et de contrôler l'exécution des contrats, c'est à dire comme un nœud de contrats.

Malgré les avancées récentes des approches contractualistes quelques limites subsistent. En premier lieu, il n'y a **pas d'opposition fondamentale entre firme et marché**. Comme l'indiquent Coriat et Weinstein (1995), s'il n'existe que des rapports contractuels, il n'y a pas de sens à vouloir opposer les rapports et les modes de coordination internes à la firme, aux rapports et modes de coordination externes, comme étant de nature différente. C'est l'idée de Favereau (1989) qui nous dit que la firme dans cette vision est considérée comme un marché interne par opposition au marché externe qui est le marché néoclassique. La firme est vue comme une forme de marché qui peut, tout aussi bien que le marché, assurer une allocation optimale des ressources (Mathy, 2000). A l'inverse Gomez (1996) pense qu'il faut séparer l'analyse du marché et de la firme. En effet **le marché et la firme sont deux modes de coordinations différents**, reposant sur des principes non comparables car destinés à résoudre des incertitudes différentes.

La conception conventionnaliste appréhende l'individu comme inclus dans l'organisation, caractérisée par de multiples systèmes conventionnels de rationalisation des

comportements. Mais le fait de reconnaître qu'il existe des types particuliers de règles que sont les conventions ne remet pas en cause l'existence d'autres règles comme le contrat ou la contrainte (Heem, 2001). D'ailleurs, Rameaux (1996) insiste sur le fait que le lien social ne peut se passer, ni de toute forme d'accord, ni de toute forme de contrainte. Ainsi, tout contrat nécessite un minimum de références communes, mais ce qui pouvait être défini comme un contrat peut devenir convention, quand l'adoption va de soi.

Une autre limite (liée à la première) des thèses contractualistes concerne la posture de l'individualisme méthodologique qui poussée à l'extrême, a pour résultat que **la seule réalité qui importe est celle des rapports individuels**. L'objet de la théorie de la firme n'est alors que l'analyse des rapports contractuels entre individus (Coriat et Weinstein, 1994). La firme se définit alors comme un système de relations contractuelles qui vise à gérer les conflits potentiels entre agents individuels et canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous. La firme regroupe alors un ensemble de relations interindividuelles, en s'en tenant pour l'essentiel à des rapports purement bilatéraux (Coriat et Weinstein, 1994).

Malgré le fait que les agents ont des comportements opportunistes, il n'y a **jamais de phénomènes de domination ou de pouvoir**, car dans cette vision, tout rapport économique peut se concevoir comme une transaction libre, assimilable à un rapport de marché.

C'est en opposition à cette idée que s'est développée la vision évolutionniste, c'est à dire avec une conception de la firme que Coriat et Weinstein (1994) qualifient de cognitive. La firme n'est plus vue comme un système de gestion de conflits d'intérêts, mais comme un système de résolution de problèmes et de création collective. Pour Nelson et Winter (1982), si nous faisons entrer en ligne de compte les individus qui composent l'organisation, l'action des agents au sein de la firme ne peut atteindre un quelconque niveau de cohérence que si les « routines » lient les comportements entre eux. Pour ces auteurs, l'idéal est que face à une situation quelconque, les réponses soient produites de façon automatique.

Mais les évolutionnistes, comme le rappellent Coriat et Weinstein (1994) ont choisi de se situer sur un terrain (celui du cognitivisme et de la métaphore biologique) dans lequel ils pensent pouvoir se dispenser pour l'essentiel d'un recours aux dimensions sociales et institutionnelles de la firme. Ainsi pour Solow (1990), la firme devient rapidement inintelligible si elle n'est pas considérée comme une « institution sociale ». La firme vue comme une institution est alors une

coalition de groupes qui s'affrontent et coopèrent dans des rapports et **selon des règles socialement déterminées**. C'est justement ce type de règles qui intéressent les conventionnalistes.

1.2 Les approches conventionnalistes et leurs fondements

La théorie des conventions ne relève pas d'une théorie unifiée. Il convient d'ailleurs mieux de parler d'approches conventionnalistes. Ces approches proviennent de chercheurs issus d'horizons différents (économie, gestion, sociologie) avec des problématiques différentes (l'économie du travail, les marchés financiers, la question de la qualité...) et parfois même des hypothèses de base différentes (rationalité des agents, position face à l'individualisme méthodologique, place de la confiance...).

Les discussions sur le concept de convention ont débuté en France en économie et sociologie avec la publication de l'ouvrage de Boltanski et Thevenot en 1987 et du numéro spécial de la Revue Economique en 1989. En 1997, un numéro de la Revue Française de Gestion coordonné par Pierre-Yves Gomez fera le point sur cette approche en gestion.

Le concept de convention est apparu en réalité dès 1936 avec Keynes. Dans son chapitre 12, l'auteur utilise la notion de convention, pour expliquer la prise de décision sur les marchés financiers. Mais, comme l'indiquent Batifoulier et Larquier (2001), le mot « convention » n'est pas utilisé par hasard, la notion de convention est au cœur du projet de Keynes. Pour Keynes, la convention est un point fixe dans un croisement d'anticipations individuelles. Cette notion lui permet alors d'expliquer que le chômage massif, consécutif à la grande crise n'est pas dû à un taux de salaire trop élevé, mais à un taux d'intérêt trop élevé, taux résultant d'une convention et non d'un calcul économique.

Un autre auteur à avoir traité des conventions, est le logicien Lewis en 1969, avec ses travaux sur la philosophie du langage. Ses recherches ont permis de développer le concept de convention en théorie des jeux, ici le concept de convention est nécessaire à des individus rationnels qui cherchent à résoudre un problème de coordination.

Mais, ces deux auteurs appréhendent de manière différente le même concept. Chez Keynes, la notion de convention renvoie plutôt à une représentation de l'opinion du collectif alors que chez Lewis, on se situe au niveau de règles régulatrices fondées sur la notion d'anticipation.

Un autre initiateur du concept, intéresse plus particulièrement les gestionnaires, il s'agit de Leibenstein (1987). Pour cet auteur, l'entreprise peut être considérée comme une convention d'effort. L'auteur démontre alors qu'un nouvel embauché dans une entreprise va observer la convention d'effort en présence et situer son effort par rapport à elle.

Nous allons donc présenter successivement les principaux auteurs ayant traité des conventions.

1.2.1 Les conventions chez Keynes

Le concept de convention, permet à Keynes en 1936 de fonder sa thèse sur l'origine du chômage massif en Angleterre, dans les années 30. Pour cet auteur, le chômage massif n'est pas dû à un taux de salaire trop élevé, mais à un taux d'intérêt trop élevé, taux d'intérêt qui résulte d'une convention. En effet, le taux d'intérêt est lié à l'évaluation du rendement futur des investissements qui est effectué à partir d'une prévision de long terme de l'état des affaires, prévision effectuée sur une base conventionnelle.

La convention chez Keynes (1936) correspond à une représentation de l'opinion du collectif, ce qui fait dire à Favereau (2001) que le phénomène conventionnel étudié par Keynes semble s'opposer trait pour trait à celui étudié par Lewis. Chez Lewis, la convention renvoie à des « comportements observables » où il importe généralement d'agir comme autrui. **Chez Keynes, le concept de convention renvoie à une « représentation du collectif ».**

Une application de la démarche Keynésienne au marché boursier est présente chez Orléan (1999). Selon cet auteur, le comportement mimétique explique l'apparition de situations où les prix sont déconnectés des données objectives du marché boursier. Dans ce cas, l'agent ne va pas anticiper le cours de l'action s'il veut espérer un gain, mais anticiper le jugement des autres, ce qui conduit à anticiper ce que les autres pensent être l'opinion moyenne.

1.2.2 Les conventions chez Lewis

Lewis (1969) apparaît aujourd'hui comme une référence obligée en théorie des conventions (Batifoulier et Larquier, 2001).

Les préoccupations de cet auteur portent essentiellement sur la résolution de problèmes concernant le langage, mais il a permis le développement du concept de convention en théorie des jeux. Dans cette perspective, la convention est nécessaire à **des individus**

rationnels qui cherchent à résoudre un problème de coordination. **La convention est alors une régularité de comportements où chacun se conforme au comportement que l'autre adoptera.** La convention perdure car les individus ont une préférence pour la conformité, ils préfèrent maintenir leur action si les autres en font autant. Pour illustrer sa thèse, l'auteur présente un certain nombre de cas de comportements conventionnels, par exemple, qui doit rappeler quand la communication téléphonique est coupée ? Si les individus se rappellent en même temps, ils ne pourront pas se joindre, la solution pour Lewis (1969) est alors de suivre les conventions et dans ce cas la convention nous indique que c'est la personne qui a appelé en premier qui doit rappeler.

Pour Lewis (1969), il existe trois moyens de se coordonner : l'accord explicite, la saillance, le précédent. Dans l'exemple pris par Lewis (1969) qui est « comment retrouver un ami, quand le lieu de rendez-vous n'a pas été spécifié ? » trois moyens sont possibles et deux ont les traits d'une convention. Le premier est l'accord explicite (on se donne au départ un lieu de rendez-vous), ce n'est pas une convention, le deuxième est la saillance (un lieu focalise notre attention et on va s'y rendre car on pense que l'autre a la même idée), le troisième est le précédent (on s'est déjà rencontré dans un lieu précis et il semble rationnel de se retrouver à cet endroit). Le concept de précédent va permettre à Lewis (1969) de définir la convention comme une régularité de comportement qui vérifie cinq conditions.

Il est intéressant de noter que Lewis (1993) a évolué par rapport à ses propositions de 1969, la différence essentielle concerne le rajout d'une nouvelle condition qui est : « *Cette croyance que les autres se conforment à R donnent à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R* », ce qui lui permet d'indiquer que la confiance donnée à son partenaire fait partie de la convention.

Ainsi, le concept de convention permet à Lewis (1969) de dépasser les insatisfactions de la théorie des jeux. Ce courant analytique dont l'objet est de formaliser les prises de décision des agents lorsque celles-ci dépendent des décisions des autres agents a trouvé certaines limites, en particulier dans le cas des jeux à somme nulle et à stratégie d'intérêt où il y a à la fois conflit et mutualité d'intérêt¹.

¹ Dans le « Dilemme du prisonnier », deux prisonniers sont soupçonnés du même crime et ne peuvent communiquer. Si un des prisonniers dénonce l'autre sans que cela soit réciproque, il est libéré et l'autre est condamné à une sentence de vingt ans de prison. Si aucun des prisonniers avoue, la peine est minime (six mois de prison). S'ils se rejettent la faute mutuellement la peine est plus lourde (cinq ans).

Face à cette situation, les prisonniers sont dans un premier temps tentés de ne pas avouer, ainsi si aucun prisonnier avoue, la peine sera minime. Mais cela fait courir le risque que l'autre trahisse et dans ce cas la punition de cette confiance est très

Mais la principale limite du modèle de Lewis (1969, 1993) tient à l'hypothèse de rationalité parfaite et de *Common Knowledge*. En effet, dans ce modèle, des individus rationnels choisissent leur comportement sur la base d'une connaissance sans faille de l'intention des autres. Mais si la rationalité n'est plus parfaite, la spécularité infinie perd ses fondements et comme l'a rappelé Dupuy (1989), le presque *Common Knowledge* n'est pas le *Common Knowledge*.

Toujours dans la même idée, Lewis (1969) nous dit que les individus suivent les conventions car ils sont sur que les autres en feront de même. Mais, comment avoir cette certitude en dehors d'une hypothèse de rationalité parfaite ?

1.2.3 Les conventions chez Leibenstein

Leibenstein (1987) utilise le concept de convention pour expliquer les relations entre salariés et employeurs. Pour cet auteur une convention d'effort vient résoudre ce problème de coopération. En effet, l'effort des salariés n'est pas toujours observable par l'entreprise et le salarié ne connaît pas toujours la politique salariale de l'entreprise. Chacun dispose d'informations que l'autre ne connaît pas, idée que l'on retrouve chez Crozier (1963) avec son concept de « zone d'incertitude ». Si l'on adopte l'hypothèse traditionnelle en économie selon laquelle chacun cherche à maximiser son bien être, l'entreprise versera un bas salaire et le salarié effectuera un effort faible, tout le monde est alors perdant. Leibenstein (1987) pense que les salariés observent une norme de coopération dans l'entreprise. Dès qu'il est recruté, le salarié observe les conventions en vigueur, il observe en particulier la convention d'effort qui fixe le niveau d'effort adopté par les autres individus.

Mais pour que la convention tienne en présence de rationalité limitée Leibenstein (1987) introduit le concept de sanction, en cas de non respect de la convention. Mais il ne s'agit pas de sanction juridique mais d'une pression par les pairs ou une éthique professionnelle qui pousse à un effort soutenu (Batifoulrier et Larquier, 2001).

Cette idée d'une pression par les pairs se retrouve dans le concept « d'embeddedness » (encastrement) de Granovetter (1985), même si Granovetter (1985) reproche à Leibenstein (1976) de simplifier les liens interpersonnels². En effet,

lourde, on aboutit alors à une situation bloquée et la seule solution optimale pour chaque individu est de dénoncer l'autre, ce qui conduit à un résultat optimal ni pour l'un ni pour l'autre.

² Granovetter (1985) reconnaît que Leibenstein (1976) est un économiste qui accorde une place importante aux relations sociales, mais il lui reproche de tomber dans un type de réductionnisme qui considère que les relations entre les paires d'individus sont importantes, mais que la manière dont ces paires sont elles-mêmes encastrees dans des structures d'ordre

pour cet auteur, les organisations économiques ne peuvent être analysées en termes strictement économiques, mais doivent s'enrichir de questionnements plus larges, incluant les dimensions sociales (Huault, 1998). Ainsi la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne d'autres objectifs tels que la sociabilité, le statut social, le pouvoir. Par ailleurs, les actions sont socialement situées et ne peuvent être expliquées uniquement par des motifs individuels, elles sont en réalité situées dans des réseaux de relations personnelles. Mais Granovetter (1985) ne considère pas que les individus sont « sur-socialisés », les individus ne suivent pas automatiquement les habitudes ou les normes.

Comme l'indique Huault (1998), le réseau est fondé en grande partie sur les formes sociales que sont la logique d'appartenance, de communauté voire de normes de réciprocité. Cette idée est proche du concept de convention d'effort de Leibenstein (1987), car la convention d'effort repose sur une attente réciproque entre les personnes sur les comportements (le salarié effectue un effort important contre une bonne rémunération). La notion de confiance interpersonnelle devient alors centrale.

Leibenstein (1987) nous indique également que c'est la quantité et la nature de l'effort que les individus fournissent qui fait la différence de compétitivité entre les entreprises. Il suit ainsi l'idée de Tolstoï dans « Guerre et paix » qui était appliquée à la stratégie militaire. En effet, pour cet auteur, le fait que de petits bataillons triomphent de grands vient d'une inconnue X et cette inconnue X correspond au moral de l'armée. D'ailleurs, dans la préface de son ouvrage de 1976, Leibenstein cite Tolstoï en indiquant que le facteur X dont il parle représente l'effort.

C'est donc bien l'approche de Leibenstein, qui permet selon nous le mieux d'appréhender le concept de convention en gestion.

Tableau n°1 : Distinction des différentes approches conventionnalistes

Positionnement	Type de rationalité	Définition de la convention
Auteurs		

plus élevé est négligeable. Cette idée est selon nous à nuancer, en effet Leibenstein (1982) nous indique clairement que la convention d'effort ne vient pas uniquement du standard préconisé par le groupe des pairs, mais que l'éthique peut par exemple être une source importante dans la création des conventions d'effort.

Schelling (1960)	Substantielle	Cet auteur utilise le concept de point focal pour expliquer des situations où des individus doivent interpréter une situation à partir de repères qu'ils supposent partagés.
Lewis (1969, 1993)	Substantielle	La convention est une régularité de comportement où chacun se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera.
Keynes (1936)	Limitée	La convention correspond à une représentation de l'opinion du collectif
Leibenstein (1987)	Limitée	La convention correspond à une solution en cas de problème de coordination. Une convention d'effort est un standard déterminé par des groupes d'individus.
Positionnement	Pourquoi les individus suivent la convention	Problème étudié et solution préconisée
Auteurs		
Schelling (1960)	Parce que pour coordonner leurs décisions le seul exercice du calcul raisonné ne suffit pas, il faut des repères que l'on suppose partagés.	Comment deux amis qui doivent se rencontrer dans une ville font pour se retrouver s'ils n'ont pas spécifié le lieu à l'avance ? Réponse : en se représentant un point qui va focaliser leur attention, par exemple un lieu où les individus se donnent généralement rendez-vous.
Lewis (1969, 1993)	Parce qu'ils sont sûrs que les autres en feront de même.	Comment des individus rationnels peuvent résoudre un problème de coordination ? Réponse : En suivant la convention, sachant que les individus ont une préférence pour la conformité. Cette conformité à la convention est publique (chacun sait que chacun sait que tout le monde se conforme à la convention, le Common Knowledge suppose ainsi spécularité infinie).

Keynes (1936)	Parce que sachant que notre propre jugement individuel est sans valeur, nous essayons de nous rabattre sur le jugement du reste du monde qui peut être mieux informé. Ainsi dans une situation d'incertitude c'est l'imitation qui est la seule conduite rationnelle.	En situation d'incertitude comment les individus vont décider ? Réponse : En se représentant l'opinion du collectif et en imitant. Ce comportement mimétique bloque alors la spécularité.
Leibenstein (1987)	Parce que les individus sont socialisés et qu'ils ont peur d'être exclu du groupe (sanction non juridique)	Que fait un nouvel arrivant dans une entreprise pour déterminer son niveau d'effort ? Réponse : il observe ce que fait le groupe (ses pairs) et calque son niveau d'effort, approximativement au même niveau.

1.3 Une approche conventionnaliste des organisations en sciences de gestion

Comme nous le voyons, l'approche conventionnaliste est principalement le fait d'économistes et de sociologues qui ne partagent pas toujours les mêmes hypothèses quant à la rationalité (substantielle ou limitée), l'individualisme méthodologique (ou le holisme) ou la définition même de la convention.

Nous proposons donc les hypothèses que nous pensons nécessaires pour une vision conventionnaliste des organisations.

La théorie des conventions apporte un éclairage nouveau sur les hypothèses fondatrices du modèle contractualiste

Cet éclairage nouveau concerne :

- l'environnement (interne et externe) qui est considéré comme **incertain** (et plus risqué)
- le **rejet de l'individualisme méthodologique et du holisme** (pour une position intermédiaire, une approche mésosociale ou mésoscopique)
- le principe de **rationalisation des actions** (et plus uniquement le principe de rationalité)
- la mise en avant du **mimétisme comme mode d'adoption des conventions** (et plus seulement l'idée d'autonomie des individus)

Ces différents points vont être développés ci-dessous, mais tout d'abord il semble nécessaire de définir ce qu'est une convention. Il est intéressant,

tout d'abord, de rappeler³ que le mot convention vient du latin « conventio » (vers 1268) au sens « d'accord de plusieurs parties sur un sujet précis ». Une convention est **un accord⁴, socialement élaboré permettant de régir les comportements en situation d'incertitude**. La convention représente alors une norme⁵ de référence qui dicte à l'acteur qui y adhère le comportement à adopter en situation d'incertitude. La convention est donc un type particulier de règle⁶ qui ne remet pas en cause l'existence d'autres règles comme le contrat ou la contrainte. Le concept de convention permet uniquement d'expliquer comment les individus dans une entreprise se coordonnent dans certains cas. La convention va alors survivre grâce au mimétisme, ce qui limite l'acteur dans le calcul d'une autre solution.

1.3.1 *Le concept de convention : une réponse à l'incertitude*

Avec les travaux de Knight (1921), apparaît la notion d'incertitude. Pour Knight (1921), une situation est risquée s'il est possible d'avoir recours pour prévoir le futur, à une probabilisation mathématique (grâce au raisonnement logique) ou statistique (grâce à l'observation du passé). Mais il existe des cas où l'on ne peut appréhender le futur par un calcul rationnel de probabilisation, on est en situation d'incertitude.

En situation d'incertitude, un individu a une information imparfaite et insuffisante ce qui l'empêche de décider, il ne peut même pas se référer à une situation passée pour envisager des solutions. Ainsi, pour Knight (1921), comme les comportements et leurs conséquences ne peuvent être prévus en raison de l'imperfection de l'information, il existe du risque et de l'incertitude.

En matière de crédit, l'incertitude a pour origine l'incapacité du prêteur à contrôler et évaluer le comportement futur de l'emprunteur (Rivaud-

Danset, 1995). Mais il existe, selon nous, une seconde incertitude pour la banque qui est celle de l'attitude de ses employés. En effet, et en particulier pour les crédits aux entreprises, ils utilisent de l'information qu'ils n'ont pas forcément intérêt à diffuser à leur hiérarchie⁷ (par exemple pour les informations qualitatives qui vont en défaveur du dossier qu'ils défendent).

L'introduction de l'idée de rationalité limitée remet en cause le caractère mécanique de l'individu. L'individu peut agir de manière inefficace, car l'information n'est pas disponible, car l'individu n'a pas su interpréter les informations, ou parce que l'individu a développé un comportement opportuniste.

Le nouvel enjeu pour les banques est alors de définir des normes qui permettent à l'individu d'agir en toutes circonstances, selon ce que la banque attend de lui (c'est ce qui a été développé par la théorie classique du contrôle). Mais, ce raisonnement a pour limite l'incomplétude des contrats (Favereau, 1989). En effet, les banques ne peuvent prévoir toutes les situations auxquelles ses employés sont confrontés.

La réponse fournit au problème de l'incertitude par la théorie des conventions ne va pas se centrer sur l'individu, mais sur l'existence des règles de conduite implicites, tel que les agents sachent comment agir en cas de crise.

1.3.2 *Le rejet de l'individualisme méthodologique et du holisme pour une position intermédiaire (une approche mésosociale ou mésoscopique)*

A la différence de l'approche américaine, l'approche française considère le social comme un fait, et cherche à l'introduire dans les analyses économiques pour expliquer, mieux que la seule recherche de leurs intérêts, comment les individus décident (Gomez, 1996). Le problème n'est plus de déduire de la vie sociale des comportements individuels, mais de comprendre ces comportements en fonction de leur vie sociale.

La théorie des conventions dans « l'école française » se distingue de la théorie standard, car elle cherche une voie médiane entre l'individualisme méthodologique⁸ comme seul principe d'interprétation des comportements

³ Source : Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française, sous la direction de Alain Rey, 1992.

⁴ Batifoulier (2001, p.11) nous indique que la convention est une forme d'accord non explicite, elle prescrit le comportement à adopter sans avoir la forme d'un règlement écrit et objectif auquel on peut toujours se référer. Cependant toujours pour cet auteur, on peut écrire une règle conventionnelle par une ou plusieurs phrases, la convention n'est donc pas pour autant totalement implicite.

⁵ Pour le lien entre convention et norme on pourra se référer à Mathy (2000). L'auteur nous indique que si l'on définit la norme comme une donnée de référence résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs, la similitude avec la convention est alors évidente, par opposition au standard.

⁶ Pour le dictionnaire Robert de la langue française, la règle est « ce qui est imposé ou adopté comme ligne directrice de conduite ». Cette définition de la règle nous indique qu'elle agit comme une ligne de conduite et qu'elle n'est pas forcément imposée.

⁷ En particulier s'ils sont jugés sur leur rendement.

⁸ Approche qui ne considère comme valide, que les explications des phénomènes sociaux reposant sur des individus considérés comme autonomes (approche que l'on peut qualifier de microsociale).

économiques, et le holisme⁹ déterministe qui minimise la nature individualiste des comportements au profit des structures. Par ailleurs, elle retient l'hypothèse de rationalité procédurale. Pour ce courant, la rationalité des individus ne les empêche pas d'observer des comportements collectifs communs. Cette voie médiane peut selon nous être qualifiée de mésosociale ou mésoscopique.

Cette voie médiane est aussi celle recherchée par Granovetter (1985) qui critique les travaux sociologiques et économiques qui s'intéressent soit au niveau macro soit au niveau micro en négligeant le niveau intermédiaire. Ainsi pour cet auteur, la sociologie parsonnienne ne donne aux relations individuelles qu'un rôle mineur dans le schéma conceptuel général (la culture et son ensemble de valeurs) et à l'autre extrémité, les modèles économiques considèrent que les décisions sont toujours atomisées, même lorsqu'elles sont prises par plusieurs individus.

Ainsi pour Granovetter (1985), les acteurs ne prennent pas leurs décisions comme des acteurs indépendants de tout contexte social, pas plus qu'ils ne suivent docilement un scénario qui serait fonction des catégories sociales auxquelles ils appartiennent.

1.3.3 *Le mimétisme comme mode d'adoption des conventions*

Le mimétisme correspond au processus d'imitation, il s'agit d'imiter pour pouvoir décider en situation d'incertitude¹⁰. Le concept de mimétisme permet d'expliquer comment des décisions se prennent en observant ce qui se pratique autour de nous. Les conventions désignent ainsi les comportements « normaux », c'est-à-dire normés par les choix d'autres individus supposés agir de façon identique (Gomez, 1996). Il suffit alors d'imiter ou de ne pas imiter pour donner du sens à un choix individuel.

⁹ Approche qui considère que l'autonomie de l'individu disparaît face à un pouvoir social (approche que l'on peut qualifier de macrosociale).

¹⁰ En situation d'incertitude, les individus observent les conventions pour pouvoir décider. S'ils les suivent, on parle alors de mimétisme. Mais ce mimétisme, en situation d'incertitude, ne relève pas de la paresse (on copie car on a la flemme de trouver une autre solution) ni de la jalousie (on copie car on souhaite obtenir ce que l'autre a). En revanche, il peut être associé au calcul (on suit une convention car en situation d'incertitude on sait que l'on n'a pas d'autre solution), au besoin d'appartenance (on suit une convention car on ne veut pas être exclu du groupe), à la confiance (on suit la convention car on sait que les autres font de même et on ne souhaite pas être assimilé à un tricheur), à la réputation (on suit la convention car on ne souhaite pas être perçu comme quelqu'un « hors normes »).

Mais il ne faut pas confondre mimétisme et rivalité mimétique au sens de Girard (1978), cet auteur développe une thèse selon laquelle les sociétés étant incapables de supprimer la violence réciproque qui menace leur cohésion, en arrivent à la ritualiser (développement des religions) pour la contrôler. Girard parle de désir mimétique, ainsi quand on accomplit un geste tout simple comme saisir un objet, ce geste éveille chez l'autre le même geste vers le même objet, ce qui crée le conflit. Au cours de ce processus d'exaspération, les antagonistes vont se désintéresser de l'objet pour être de plus en plus fascinés l'un par l'autre (Dumouchel, 1983). C'est ce que Girard nomme modèle / obstacle, modèle car il est objet d'imitation, obstacle car il empêche que cette imitation soit menée à terme. Ainsi pour cet auteur, comme le mimétisme est un opérateur de contagion, tous vont se retrouver polarisés vers un même objet dans une rivalité de tous contre tous. Mais une fois dépassé un certain seuil, c'est-à-dire quand on a perdu de vue l'objet, tous se retrouvent polarisés vers le même adversaire (le bouc émissaire) et la mise à mort scelle l'unité de la communauté.

Les phénomènes mimétiques de Keynes (1936) et de Girard (1978) ne sont pas les mêmes. L'idée de mimétisme chez les conventionnalistes consiste à imiter un comportement, car on pense que l'autre est mieux informé que nous, ou parce qu'on ne souhaite pas être exclu du groupe, il n'y a pas cette idée de rivalité pour obtenir quelque chose (un objet).

Il est alors nécessaire de se poser la question, pourquoi l'individu imite-t-il le comportement des autres ? La réponse des conventionnalistes est alors la suivante : pour sortir de l'incertitude.

Dans une entreprise, un nouvel embauché ne connaît pas le niveau d'effort qui lui est demandé (incertitude), il va alors s'en remettre à ce que pratique le groupe avec qui il va travailler (ce qui explique qu'il puisse y avoir plusieurs conventions d'effort dans la même entreprise). Mais cela ne supprime pas forcément l'idée de calcul, la convention lui fournit une information et il peut très bien développer un niveau d'effort inférieur ou supérieur à celui qui est généralement pratiqué.

Sur les marchés financiers l'idée est proche. L'investisseur ne connaît pas l'évolution du cours des actions (incertitude), il va alors s'en remettre à la représentation qu'il a de l'opinion des autres. La convention représente alors l'opinion majoritaire sur un marché. L'investisseur s'il veut gagner, va alors acheter, s'il pense que les autres en feront de même et vendre, s'il pense que les autres vont être vendeurs, c'est-à-dire au moment où les cours ont atteint leur maximum.

Mais à la différence des marchés financiers, l'entreprise est un lieu de socialisation. En effet on suit généralement ce que font les autres dans l'entreprise pour ne pas être exclu du groupe, alors que sur les marchés financiers, si l'on souhaite gagner il faut généralement vendre ou acheter avant les autres (en allant contre la convention).

1.3.4 Le principe de rationalisation des actions

En déplaçant le problème de la rationalité vers celui de rationalisation, le rôle de l'environnement social est introduit (Mathy, 2000). Pour Gomez (1996), l'axiome « l'individu est rationnel » devient « l'individu rationalise ses pratiques », la rationalité n'est plus intrinsèque et devient un processus. C'est l'idée de Simon (1982) pour qui la « rationalité procédurale » privilégie la rationalité du processus du choix et non la rationalité des résultats du choix. Ainsi selon Gomez (1997), les individus ne sont pas rationnels, ils sont convaincus que certaines manières de rationaliser sont admises et d'autres non. Il importe alors davantage de savoir selon quelles modalités les pratiques sont reconnues comme rationnelles, c'est à dire rationalisées.

Cette idée est également présente chez Boltanski et Thévenot (1987) qui placent les notions de justification, de jugement et d'évaluation au cœur de leur analyse. Ce modèle fait jouer aux représentations un rôle charnière (Biencourt, Chaserant, Rebérioux, 2001). L'idée est alors qu'il existe, dès lors qu'on applique une règle, une marge d'interprétation (Heem, 2001). Pour Boltanski et Thévenot (1987), la pluralité des interprétations renvoie à l'existence de plusieurs mondes possibles. C'est lors de « disputes » (un désaccord) qu'il y a explication des principes sur lesquels reposent la coordination, se produit alors un exercice de justification où les individus avancent leurs arguments. Pour qu'une coordination soit efficace, il doit donc exister selon Boltanski et Thévenot (1987)¹¹ des « principes supérieurs communs » qui sont soumis à une contrainte de « légitimité ».

Il existe donc dans les entreprises des « principes supérieurs communs » qui font que les individus appartiennent au même « monde ». Ces principes de légitimité proviennent des entreprises elles-mêmes¹², mais aussi des institutions cognitives,

coercitives et normatives (voir le schéma ci-dessous).

La théorie des conventions est donc principalement une théorie de la coordination, la convention n'étant qu'un mécanisme particulier de coordination parmi d'autres (règle sanction, règle contrat). L'organisation est donc un lieu où existe des multitudes de conventions (par exemple sur le niveau d'effort à accomplir qui peut être différent suivant les services). C'est également un lieu où le comportement des acteurs relève d'une double mécanique de **conviction** et de **mimétisme**, mécanique coconstruite de normes et de comportements (Montmorillon, 1999).

Il est également important de préciser le concept d'institution qui est souvent associé à celui de convention. Il n'y a pas d'accord sur la définition des institutions, Gomez (1996) par exemple considère que les institutions sont des règles de conduites, garanties par une autorité.

Il cite en exemple les lois, les appareils de contrôle juridique ou déontologique.

Pour Ménard (1995), les institutions correspondent à un ensemble de règles socio-économiques, mises en place dans des conditions historiques, sur lesquelles les individus n'ont guère de prise, dans le court et le moyen terme.

Un détour sur les fondateurs américains de l'économie institutionnelle tels que Veblen (1899) et Commons (1934) s'avère donc nécessaire pour comprendre ce concept. Dès le début du 20^e siècle ces auteurs affirment que l'unité d'analyse pertinente n'est pas l'individu mais l'institution (Bensedrine et Demil, 1998). Pour Veblen (1899) les actions des individus sont influencées par des règles, des coutumes, des modes de coordination économiques et sociaux. Ainsi pour cet auteur consommer, c'est satisfaire ses besoins. Mais parfois, ces besoins n'existent pas en eux-mêmes, mais dans une relation à autrui.

Commons (1934) nous indique que les comportements individuels sont insérés dans un réseau de relations sociales et de règles qui sont d'ordre économique, juridique et éthique.

La nouvelle économie institutionnelle va elle aussi s'intéresser à l'existence de structures collectives. En reprenant la définition de North (1990), les institutions peuvent être considérées comme des contraintes, humainement constituées,

¹¹ Comme l'indique Isaac (2002) une des limites du modèle de Boltanski et Thévenot (1987) et son application par les économistes, vient du fait qu'il postule l'existence de six principes ou registres de justification. On peut alors légitimement penser que limiter le nombre de ces registres est sans doute simplificateur.

¹² La « légitimité » des conventions permet de mettre en valeur le rôle du manager. En effet dans une approche conventionnaliste un des rôles du manager est de démontrer que la convention d'effort présente dans l'entreprise est légitime.

Dans la banque la maîtrise des risques est présente dans la convention d'effort et cette maîtrise des risques est nécessaire pour leur survie, le manager doit donc communiquer sur la légitimité de la maîtrise des risques.

qui influencent le comportement des individus¹³. Les institutions peuvent être formelles ou informelles suivant qu'elles sont des dispositifs intentionnels ou qu'elles résultent de processus intentionnels d'émergence (Brousseau, 2000). Elles sont composées pour Brousseau d'une association de règles et d'organisations. Les règles peuvent être auto-exécutoires ou ne pas l'être. Une règle auto-exécutoire est par exemple, pour Brousseau, une convention¹⁴, car elle est constitutive d'une identité collective et dont le non respect équivaut à s'exclure d'une communauté. Les règles non auto-exécutoires exigent des mécanismes pour les rendre exécutoires, ces mécanismes sont en général gérés par des organisations institutionnelles.

Pour Brousseau les organisations institutionnelles ne participent pas seulement de la mise en œuvre des règles collectives en assurant leur exécution. Elles sont aussi là pour construire les règles intentionnelles et pour les compléter.

En suivant Milgrom et al. (1990) et Brousseau (2000), on peut distinguer deux catégories d'institution, les institutions publiques et les institutions privées. Les premières publiques et générales, s'imposent aux agents qui sont de leur ressort. Les secondes privées et spécialisées sont fondées sur un principe d'adhésion volontaire en fonction du partage d'un certain nombre de caractéristiques communes ; elles permettent ainsi de gérer, entre autres, des problèmes de coordination. Les associations et syndicats professionnels, les instances de normalisations sont des institutions privées ; elles participent à la définition de règles spécifiques et contribuent à rendre exécutoires ces règles en organisant la circulation de l'information au sein de la communauté.

Mais Swedberg et Granovetter (1992) nous indiquent que le concept d'institution utilisé dans le courant de la nouvelle économie institutionnelle (NEI) est un moyen rationnel pour réduire les coûts de transaction. Pour Swedberg et Granovetter (1992), ainsi que les sociologues néo-institutionnalistes (Powell et Di Maggio, 1991) la NEI reste attachée au principe de rationalité des individus. La prise en compte des facteurs sociaux,

avec l'utilisation des travaux de Polanyi et al. (1957) sur le « social embeddedness » remet alors en cause les thèses de la NEI. En effet l'action économique est immergée dans un contexte social et ne peut être expliqué par les seules motivations individuelles.

En utilisant la synthèse de l'approche néo-institutionnelle effectuée par Bensedrine et Demil (1998) on peut distinguer les institutions cognitives, coercitives et normatives. Mais ces trois types d'institutions ont une part qui relève de l'habitude de penser (aspect cognitif) ou de la règle établie (aspect coercitif et normatif) et une part qui relève de l'organisation.

Dans une perspective **cognitive**, l'institution est définie comme un ensemble d'habitudes de pensée et de raisonnement¹⁵ impliquant certains modes de comportement (Powell et Di Maggio, 1991). Cette idée est proche de celle de Veblen (1899) qui présentait les institutions comme des habitudes de penser et des habitudes de faire. Berger et Luckmann (1967) ont également montré comment ces habitudes de penser et de faire se transforment progressivement en institutions par le processus de construction sociale de la réalité.

L'institution cognitive oriente la conduite humaine en dehors de tout mécanisme coercitif (Bensedrine et Demil (1998). Powell et Di Maggio (1991) et Berger et Luckmann (1967), considèrent qu'une institution qui a besoin d'un pouvoir coercitif est mal institutionnalisée (ou que les processus d'institutionnalisation n'ont pas réussi).

Mais des sociologues néo-institutionnalistes se démarquent de la perspective cognitive en indiquant que la **coercition** est une dimension intrinsèque de l'institution (Scott et al., 1994). Ainsi, les auteurs de la perspective cognitive sous-estiment le pouvoir des institutions de type étatiques et leur rôle de coercition. Cette conception est proche de celle de North (1990) qui nous indique qu'une institution, qu'elle soit de type « règle explicite » ou « code de conduite tacite » nécessite un système de sanction. Ces sanctions proviennent de l'état (organisation institutionnelle publique dans la NEI) ou d'organismes privés de type association professionnelles (organisation institutionnelles privées dans la NEI).

Un troisième type d'institution est l'institution **normative**. Ici le comportement n'est pas contraint, mais l'institution véhicule des normes qui influencent le comportement. Il peut

¹³ Comme l'indique Kandil (1998), dans le modèle néo-institutionnaliste défendu par North et Williamson, les institutions sont bien identifiées comme des règles d'action, mais ces règles ne sont appréhendées qu'à partir de leur fonctionnalité, c'est-à-dire comme règles contraintes. Mais on peut penser que, dans la mesure où les individus ont une représentation de ce qui les contraint, les règles deviennent des repères de signification.

¹⁴ Les conventions ne doivent pas, selon nous, être confondues avec les institutions. En effet une institution est inscrite dans la durée et les individus ont peu de prise sur elle. À l'inverse la convention peut évoluer rapidement si sa légitimité est mise en cause.

¹⁵ Ces habitudes de penser peuvent par exemple provenir des formations (écoles d'ingénieur, université...).

néanmoins exister une sanction qui est le rejet du contrevenant par la communauté qui y adhère (Jarniou, 1981). Une entreprise qui décide de ne travailler qu'avec des fournisseurs certifiés qualité va rejeter ceux qui ne le sont pas, la norme devient alors contraignante. Powell et Di Maggio (1991) reconnaissent le rôle joué par les associations professionnelles dans la production de normes.

Mais ces trois types d'institutions sont associées à des organisations institutionnelles qui les soutiennent. Les institutions cognitives sont souvent transmises par des organisations institutionnelles éducatives ; les institutions coercitives sont soutenues par des organisations institutionnelles publiques comme les tribunaux ; les institutions normatives sont créées ou renforcées par des organisations institutionnelles normatives comme les organismes de certification.

On peut donc distinguer, dans la lignée de l'approche néo-institutionnelle, les institutions (cognitives, coercitives, normatives) qui correspondent aux « règles du jeu », aux « habitudes de penser » et les organisations institutionnelles qui produisent ces règles. L'idée que nous avançons, consiste à dire que les conventions présentes dans les entreprises trouvent leur légitimité dans l'entreprise elle-même, mais également au sein des organisations institutionnelles publiques et privées¹⁶.

Comme l'un des objets du contrôle est d'influencer les comportements, les conventions sont alors des mécanismes de contrôle. En constituant une norme de référence¹⁷, la convention permet aux acteurs d'exercer un auto-contrôle.

Ainsi, la convention permet de comprendre l'existence des formes collectives, tout en maintenant la liberté des individus. Une convention existe en même temps grâce à chaque agent (parce que chaque agent l'adopte) et en dehors d'eux (parce que tout le monde l'adopte).

Les conventions apparaissent donc, dans des situations d'incertitude que les calculs individuels ne peuvent pas résoudre. Elles relèvent d'un processus mimétique où la logique d'adhésion tient à la croyance en une adhésion partagée par les autres individus, elles ne sont pas impératives

¹⁶ Une application de cette idée concerne le temps de travail qui est une composante de la convention d'effort. Une des sources de la légitimité est la loi sur les 35 heures (organisation institutionnelle coercitive publique), mais le MEDEF (organisation institutionnelle normative privée), qui est une source de légitimité, conteste cette loi selon le principe de productivité. Les entreprises elles-mêmes peuvent avoir des principes de légitimité différents (on travaille plus de 35 heures dans une start-up ou si son entreprise est en difficulté).

¹⁷ Isaac (1996) nous indique ainsi que les codes de déontologie sont des référentiels normatifs des services professionnels et que ces codes sont la manifestation d'une convention de qualité.

(elles s'imposent à l'agent autonome en raison de leur performance, mais cet agent peut tout de même choisir une autre solution).

La notion de convention remet en cause l'opposition entre individualisme et holisme, car elle est à la fois, le résultat d'actions individuelles et le cadre contraignant les sujets.

La convention apparaît, comme nous l'avons vu, dans des situations sur lesquelles pèsent une incertitude radicale (Orléan, 1989) qui ne peut, comme l'a démontré Keynes (1921) être réduite au risque probabilisable. L'impossibilité d'établir la liste des états de la nature empêche le recours à une rationalité substantive et conduit à des accords incomplets (Favereau, 1989).

L'introduction d'une perspective temporelle permet également l'introduction de notions comme l'apprentissage, la rationalité procédurale.

Ainsi, objets et règles s'imposent aux personnes comme des présupposés, mais ces objets et règles peuvent être remis en cause (Salais, 1989), car ils sont le produit d'une activité humaine. La régularité que suppose toute convention n'exclue pas son évolution (M. Amblard, 2000), les conventions établies peuvent être mises en doute par des conventions adverses qui peuvent conduire à des réactions d'affrontement ou d'adaptation.

2 Le cas du contrôle interne du risque de crédit dans quatre grandes banques françaises

Nos conclusions font suite à un travail de recherche que nous avons mené dans deux banques adhérentes à l'AFB (Association Française des Banques) et deux banques mutualistes de janvier 1999 à décembre 1999, étude qui a été précédée par une étude de cas exploratoire¹⁸.

La distinction faite par Knight (1921) entre le risque et l'incertitude, c'est-à-dire l'incertitude susceptible ou non d'être objectivée de façon à relever d'un calcul de probabilité nous a permis de distinguer deux secteurs en matière de risque de crédits, l'un qualifié par (Rivaud-Danset, 1995), de « banque à l'engagement », l'autre qualifié de « banque à l'acte ». Cette distinction se retrouve également chez d'autres auteurs, Nakhla (1997) parle d'activité à prescription faible, Gentil (1987) de secteur à risque intégré, Touati-Amar (1996) de relation à l'acte pour ce premier secteur qui connaît un environnement relativement stable. Pour l'autre secteur que l'on pourrait qualifier d'incertain (qui est difficilement probabilisable), ces auteurs parlent d'activité à faible prescription (Nakhla, 1997), de

¹⁸ Pour la méthode de recherche voir Heem (2000).

secteur à risque géré (Gentil, 1987), de relation d'engagement (Touati-Amar, 1996).

Cette distinction permet de montrer que suivant les secteurs, le contrôle doit être différent et que c'est principalement dans le secteur qualifié d'incertain qu'il faut découvrir et appliquer de nouveaux modes de contrôle.

Les activités à « risques intégrés » ou relations à l'acte : un contrôle direct avec des « règles contraintes et des « règles contrats »

Dans ce type d'activité qui concerne principalement les prêts à la consommation, les crédits-bails et certains prêts immobiliers aux particuliers, il est exclu toute compréhension personnalisée au profit d'une information standardisée sur le client en terme de calcul de probabilité. Ce secteur s'appuie sur des instruments ayant une validité générale et qui sont imposés par les établissements de crédit à tous les clients. Comme l'indique Touati-Amar (1996), les clients sont contraints de présenter leur demande de financement conformément à des règles fixées à l'avance et systématiques, ce qui fait la singularité de la demande d'un client est jugé comme non pertinent. La banque ne cherche pas à faire confiance à un client pris de manière individuelle, mais elle se base sur une prévision du risque selon le profil statistique correspondant au demandeur. Elle calcule une probabilité de défaillance à partir de l'observation des fréquences empiriques d'événements similaires qui sont survenus dans le passé. Toute situation est alors considérée comme prévisible.

Dans ce secteur bancaire on retrouve l'idée d'opportunisme des clients et des employés qui vont saisir toute occasion à leur profit. Dans cet univers de défiance, le meilleur moyen que les banques ont trouvé pour coordonner les relations avec leurs employés et leurs clients, est la règle sanction et le contrat. La règle sanction pour les employés qui ne respectent pas les principes d'octroi de crédit, et des contrats qui prévoient les niveaux de vente à atteindre. Pour sa relation avec ses clients du secteur à risque géré, la banque fixe des contrats qui définissent des normes de solvabilité.

Mais certaines activités de crédit peuvent être considérées comme représentant un caractère unique, l'évolution et le suivi des dossiers deviennent alors un exercice de jugement.

Les activités à « risques gérés » ou les relations d'engagement : la coordination par les « règles conventions »

Dans ce cas, le jugement est l'affaire d'experts. Chaque événement est traité dans son unicité, cette relation est considérée par la banque comme un « engagement ». La notion de crédit retrouve son sens premier de « *credere* » qui veut dire croire ou confiance qu'inspire quelqu'un, en l'occurrence le client.

La relation d'engagement est obtenue par la coordination des comportements en fonction d'une liste d'états possibles qui sont gérés durant la vie de l'affaire, états qui ne sont pas à priori prévisibles (Touati-Amar, 1996). C'est bien l'imprévisibilité de tous les « états de la nature » qui fait que cet environnement est qualifié d'incertain.

Dans cette activité à prescription faible, la banque engage avec son client un processus de compréhension mutuelle qui a pour objet la compréhension des besoins du client. Cette compréhension et confiance mutuelle permettent à la banque d'accéder à des informations, concernant les spécificités de l'activité professionnelle de l'entreprise. Cette acquisition d'informations donne à la banque les moyens de développer une expertise, c'est-à-dire un savoir-faire de l'activité en question.

La particularité de l'activité d'engagement est qu'il est impossible de déterminer une probabilité de faillite d'un client « professionnel » et « entreprise » à partir des informations brutes¹⁹. Il est alors nécessaire de donner un sens à cette information, il faut par exemple juger de la faisabilité du chiffre d'affaires qui dans les petites entreprises dépend en partie des capacités du chef d'entreprise, mais également d'étudier l'évolution prévue du marché sur lequel il se positionne. Les garanties doivent également être évaluées. L'information doit être interprétée dans le futur, il faut analyser les aléas qui peuvent modifier la rentabilité de l'entreprise, le chargé de clientèle doit cerner les motivations et les compétences du client.

Dans ce secteur, le savoir-faire des chargés de clientèle est difficilement « codifiable », d'ailleurs les outils sont surtout du type « aide à la décision » et non prescriptifs. Par ailleurs la prise en compte des spécificités régionales et des choix stratégiques de la banque est indispensable. Cette différence entre le secteur à risque intégré et celui à risque géré fait dire à Nakhla et al. (1994) qu'il y a bien deux logiques, une de la prescription et une autre de l'apprentissage.

La forte interprétation des informations par le chargé de clientèle fait bien évidemment naître un

¹⁹ Pour Lebraty et Teller (1994), le diagnostic financier doit reposer sur une analyse critique de l'information comptable tant il est vrai que l'activité d'une entreprise est toujours saisie au travers de prismes déformants.

risque, risque qui selon nous est encadré par les conventions. En effet, un exploitant peut chercher à maximiser sa production au détriment de la maîtrise des risques et ce en émettant artificiellement des jugements positifs pour faire accepter ses dossiers par ses supérieurs. Mais, le contrôle direct s'applique difficilement du fait de la forte interprétation des informations et de la nécessaire délégation à accorder aux commerciaux pour augmenter la réactivité de la banque. Il faut donc contrôler différemment c'est-à-dire contrôler plutôt les comportements que les résultats (coordonner les comportements grâce aux conventions).

Il existe donc bien deux risques, qui sont encadrés par des conventions. Celui du client entreprise qui peut cacher des informations sur sa situation réelle (qui est encadré par les conventions de financement²⁰), et celui des chargés de clientèle qui peuvent cacher des informations sur les situations des clients (qui est encadré par les conventions d'effort).

Les caractéristiques des conventions présentes dans le secteur à risque géré

Il est alors nécessaire de vérifier les caractéristiques de la convention (situation d'incertitude, attente réciproque, rationalisation, mimétisme).

- La convention résout une situation d'incertitude dans laquelle sont placés la banque, ses employés, ses clients.

Nous avons démontré qu'une situation d'incertitude existait dans le secteur à risques gérés.

- La solution conventionnelle permet de sortir de l'incertitude.

Les employés des banques savent quel est leur rôle en matière d'évaluation et de contrôle des risques. La convention donne au salarié une solution systématique qui correspond à des attentes réciproques, par exemple la banque attend de ses chargés de clientèle un certain niveau de prise de risque, et les chargés de clientèle attendent de ne pas être sanctionnés si les résultats en terme de production sont faibles. Dans le cadre de la relation banque entreprise, les attentes du banquier portent sur l'honnêteté du client dans la communication de ses informations financières, celles du client sur un soutien de la banque en cas de difficulté.

²⁰ Des économistes comme Dorothée Rivaud-Danset et Robert Salais (1992) ont démontré qu'il existe des conventions de financement qui lient les entreprises aux banques. Ces conventions reposent sur un processus de compréhension et de connaissance mutuelle qui engendre la confiance et permet de surmonter l'incertitude initiale.

- Chaque agent se conforme à la convention par mimétisme

L'appartenance au corps social, au savoir collectif implique cette conformité. Ne pas agir selon la convention serait alors inacceptable vis-à-vis du groupe, l'individu serait considéré comme incompetent et exclu, car considéré comme dangereux pour la stabilité du groupe.

De même, une entreprise qui tricherait sur ses documents comptables court le risque de ne plus avoir de crédit.

Chaque employé de la banque va assurer ce qu'on attend de lui car il sait que les autres en font de même. Ainsi, en se conformant à la convention, les individus (personnels de la banque ou entreprises) limitent leurs risques.

- Les conventions sont basées sur des principes de rationalisation

Dans le secteur à risque géré les conventions d'effort portent principalement sur la maîtrise des risques. L'idée qui est véhiculée dans ces banques est que ces établissements sont très vulnérables et que la maîtrise des risques est une nécessité. Il est également transmis l'idée que le contrôle des risques concerne tous les échelons de la hiérarchie, de l'employé au directeur de la banque.

Cette distinction de deux secteurs, correspond selon nous à deux « **milieux de production** ».

En effet comme nous l'avons montré, chaque secteur regroupe un ensemble d'objets (système informatiques...), de règles contraintes, règles contrats et règles conventions qui forme un milieu de production. Ce milieu correspond à tout ce qui entoure les individus qui travaillent dans les banques, il définit le contexte de production.

A un type de secteur correspond une manière de produire, d'évaluer, de sanctionner. Dans le secteur à risque intégré on utilise des systèmes d'information qui prescrivent la décision, un bon employé est celui qui vend beaucoup (ce qui est valorisé), la coordination s'effectue principalement sur la base de contrats qui précisent le maximum de choses.

Cette idée est proche des travaux de Salais et Storper (1993). En effet, ces auteurs proposent un modèle fondé sur l'existence de « mondes » de production qui même s'il a pour limite de « figer » des mondes qui sont pourtant en perpétuel mouvement, permet d'analyser les modèles de production des firmes. Ces auteurs retiennent l'idée qu'il existe quatre mondes possibles de production suivant les caractéristiques de l'offre et de la demande, chaque monde est régulé par un mode de coordination spécifique, et cette régulation est le fait de conventions, dont l'existence est propre à

chacun des mondes. Les conventions sont alors des savoirs partagés par les personnes qui se situent dans un monde à un instant donné, concernant les compétences légitimes et les comportements à adopter pour soi et pour les autres. Ainsi, si l'on change de monde, on change de système d'attentes réciproques concernant les comportements des autres. Ces conventions (attentes réciproques) existent au sein de la banque entre la banque et ses employés, mais également à l'extérieur de la banque entre la banque et ses clients (Heem, 2001).

La différence entre notre approche et celle de Salais et Storper (1993) vient du fait que nous ne pensons pas que les « milieux de production » nécessitent d'appréhender l'entreprise comme un collectif animé par des valeurs communes. Pour Biencourt et al. (2001) dans les réflexions de Salais et Storper (1993) la description de l'entreprise correspond à un collectif conduit par des valeurs normatives. Même si nous pensons que les conventions reposent sur des règles de justification, le saut vers le concept de valeurs consensuelles fait disparaître l'individu derrière des forces culturelles qui le dépassent. L'apport du concept de convention en sciences de gestion est justement de se situer à un niveau mésosocial qui correspond largement au concept d'embeddedness de Granovetter (1985).

Comme nous l'avons démontré, dans cette nouvelle conception du contrôle interne qui est l'affaire de tous, la théorie des conventions nous apporte une base théorique nouvelle. Elle explique tout d'abord que l'incertitude qui existe dans la relation entre la banque et ses clients, mais également entre la banque et ses employés, ne conduit pas nécessairement à des comportements opportunistes. Cette théorie permet une lecture différente des modèles culturalistes qui ont également tenté d'analyser la part de l'informel dans les organisations (Ouchi, 1980). A la différence des modèles fondées sur la culture²¹ qui nous indiquent que les significations partagées sont fondées sur des valeurs²² très stables dans le temps (Hofstede, 1994), les conventions sont des accords qui peuvent être locaux et facilement remis en cause.

²¹ Schein (1985) définissant la culture comme la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires.

²² Le concept de valeur renvoyant à une hiérarchie établie entre les principes moraux.

- [1] A Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.
- [2] Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton & Company, New York.
- [3] Batifoulier P. (2001), *Théorie des conventions*, Economica.
- [4] Batifoulier P. et Larquier G. (2001), La convention en théorie des jeux, in Batifoulier P. *Théorie des conventions*, Economica, 99-126.
- [5] Bensedrine J., Demil B. (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations, in Laroche H. et Nioche J-P, *Repenser la stratégie*, Vuibert, 85-110.
- [6] Berger P. et Luckmann T. (1967), *The Social Construction of Reality*, New York, Anchor, Traduction française : La construction sociale de la réalité, Méridiens Klincksieck, 1989.
- [7] Biencourt O., Chaserant C., Rebérioux A. (2001), L'économie des conventions : l'affirmation d'un programme de recherche, in Batifoulier P., *Théorie des conventions*, 193-218.
- [8] Boltanski L., Thévenot L. (1987), *De la justification, Les économies de la grandeur*, PUF, Paris.
- [9] Brousseau E. (2000), La gouvernance des processus de coopération, in La coopération industrielle, coordonné par Voisin C., Economica, Adis, 29-43.
- [10] Charreaux G. (2001), Comptabilité et gouvernement des organisations, in *Faire de la recherche en comptabilité financière*, sous la direction de Dumontier P. et Teller R., Vuibert, 179-191.
- [11] Charreaux G. (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relecture, in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^e siècle*, sous la direction de Koenig G., 60-141.
- [12] Chaserant C. Thévenon O. (2001), Aux origines de la théorie économique des conventions : prix, règles et représentations, in *Théorie des conventions*, sous la direction de P. Batifoulier, Economica.
- [13] Commons J.R. (1934), *Institutions : Its Place in Political Economy*, University of Wisconsin Press, Madison.
- [14] Coriat B. et Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.
- [15] Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.
- [16] Dumouchel P. (1983), Mimétisme et autonomie, *Colloque de Cerisy, L'auto-organisation, de la physique au politique*, sous la direction de Dumouchel P. et Dupuy J.P., Editions du Seuil, 353-364.
- [17] Dupuy J.P. (1989), Convention et common knowledge, *Revue économique*, vol.40, n°2, mars, 361-400.
- [18] Favereau O. (1989), Marchés internes, marchés externes, *Revue économique*, vol.40, n°2, mars, 273-328.
- [19] Favereau O. (2001), Préface, in Batifoulier P. *Théorie des conventions*, Economica, 5-8.
- [20] Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- [21] Girard R. (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Le livre de poche.
- [22] Gomez P.Y. et Marion G. (1997), *Dossier : la théorie des conventions en pratique, introduction*,

- Revue Française de Gestion, n°112, Janvier – Février, 60-63.
- [23] Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions.
- [24] Granovetter M. et Swedberg R. (1992), *The Sociology of Economic Life*, Westview Press.
- [25] Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, November, 481-510.
- [26] Heem G. (2001), Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne, *Revue Française de Gestion*, n°134, Juin-Juillet-Aôut 2001, 38-46.
- [27] Heem G. (2000), Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ?, *Comptabilité Contrôle Audit*, décembre, 43-55.
- [28] Huault I. (1998), Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter, *Gérer et comprendre, Annales des mines*, Juin, 73-86.
- [29] Isaac H. (2002), Paradoxes et conventions, in *Paradoxes et Organisation*, sous la direction de Jossierand E. et Perret V., Ellipses, à paraître.
- [30] Isaac H. (1996), *Les codes de déontologie, outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- [31] Jensen M.C. et Meckling W.H. (1994), The nature of man, *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer.
- [32] Kandil F. (1998), De la rationalité à la raison pratique dans les actes économiques, in *Institutions et conventions*, sous la direction de Salais R., 145-169.
- [33] Keynes J.M. (1921), *A Treatise on Probability*, Mac Millan, Londres.
- [34] Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company.
- [35] Kreps D.M. (1990-a), *A Course in Microeconomic Theory*, Harvester Wheatsheaf, New York.
- [36] Kreps D.M. (1990-b), Corporate Culture and Economic Theory, in Alt J.E. et Shepsle K.A. (eds), *Perspectives on Positive Political Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [37] Kreps D.M., Wilson R. (1982), Reputation and Imperfect Information, *Journal of Economic Theory*, 2, 245-252.
- [38] Lebraty J., Teller R. (1994), *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- [39] Leibenstein H. (1987), *Inside The Firm : The Inefficiency of Hierarchy*, Cambridge Harvard University Press.
- [40] Leibenstein H. (1982), The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity, *American Economic Review*, 72, 92-97.
- [41] Leibenstein H. (1976), *Beyond Economic Man, A new Foundation for Microeconomics*, Cambridge Harvard University Press.
- [42] Lewis D.K. (1969), *Convention : A Philosophical Study*, Harvard University Press, Cambridge.
- [43] Mathy C. (2000), *La régulation hospitalière*, Economica - Médica Editions.
- [44] Ménard C. (1995), *L'économie des organisations*, Repères, La Découverte.
- [45] Milgrom P.R., North D.C., Weingast B.R. (1990), The Role of Institutions in the Revival of Trade : The Law Merchant, Private Judges, and the Champagne Fairs, *Economics and Politics*, vol. 2, n°1, March, 1-23.
- [46] Montmorillon B. (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, in G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21e siècle*, Economica, 171-198.
- [47] Nakhla M. (1997), Décentralisations de l'organisation. Quelle stratégie pour gérer les risques-crédits ?, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 41-50.
- [48] Nakhla M., Sardas J.C. (1994), De la sélection des clients à l'organisation des activités bancaires, *Banque stratégie*, 106, 12-16.
- [49] North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.
- [50] Orléan A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob.
- [51] Polanyi K., Arensberg C.M., Pearson H.W. (1957), *Trade Market in the Early Empires*, The Free Press.
- [52] Powell W.W., Di Maggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- [53] Rameaux C. (1996), De l'économie des conventions à l'économie de la règle, de l'échange et de la production, *Economies et sociétés, Série Economie du travail*, 19, 121-150.
- [54] Rivaud-Danset D. (1995), Le rationnement du crédit et l'incertitude, *Revue d'économie politique*, vol 105, n°2, mars-avril, 223-247.
- [55] Rivaud-Danset D. et Salais R. (1992), Les conventions de financement des entreprises. Premières approches théorique et empirique, *Revue Française d'Economie*, vol.7, n°4, Automne, 81-120.
- [56] Salais R. (1989), L'analyse économique des conventions du travail, *Revue Economique*, n°2, mars, 199-240.
- [57] Salais R. et Storper M. (1993), *Les mondes de production, Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris.
- [58] Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- [59] Schelling T.C. (1977), *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press.
- [60] Scott R.W., Richard W., Meyer R.W. (1994), *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications.
- [61] Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, Cambridge.
- [62] Solow A. (1990), *The Labour Market as a Social Institution*, Basil Blackwell Inc.
- [63] Swedberg R. et Granovetter M. (1992), *The Sociology of Economic Life*, Westview Press.
- [64] Tolstoï L. (1872), *La guerre et la paix*, Livre quatrième, Editions rencontre, 1961.
- [65] Touati-Amar N. (1996), *Modes de rationalisation et processus d'apprentissage au sein des organisations. Réflexions à partir d'études de cas en milieu bancaire*, Thèse de doctorat en sciences

de gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

- [66] Veblen T. (1899), *The Theory of Leisure Class : An Economic Study of Institutions*, Random House, traduction française : *Théorie de la classe de loisirs*, Gallimard, 1970.
- [67] Williamson O. E. (1996), Economic of organizations : the case for candor, *The Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, Janvier, 48-57.
- [68] Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Macmillan, The Free Press, New York.